Tenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada

Alex Himelfarb

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

For year ending March 31, 2003

Canada

Tenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada

Alex Himelfarb

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

For year ending March 31, 2003

Canada

Canadian Cataloguing in Publication Data

Canada. Privy Council Office

Tenth annual report to the Prime Minister on the Public Service of Canada

Annual.
1st (1991/92)-
Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p.: Dixième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada.
Issued also in electronic format on the Internet.
At head of title of 1st and 2nd reports: Public Service 2000.
ISSN 1193-7637
ISBN 0-662-67313-1
Cat. no. BT74-1/10-2003

1. Public Service 2000 (Canada) — Periodicals.
2. Civil service reform — Canada — Periodicals.
3. Civil service — Canada — Personnel management — Periodicals.
I. Title.

JL106 354.71'0005 C93-07047-4E

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2003.

To obtain print copies:
Phone: (613) 957-5153 TTY/TDD (613) 957-5741
Fax: (613) 957-5043

http://www.pco-bcp.gc.ca

103-04762/

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada
K1A 0A3

March 31, 2003

Dear Prime Minister:

Pursuant to the *Public Service Employment Act*, I am pleased to submit to you the *Tenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*.

As public servants we take great pride in our vocation of service to fellow citizens and in the institution which we serve. Excellence is the standard that we set for ourselves in every aspect of our work. We know that the privilege of being a public servant is balanced by responsibility and accountability and that both of these features are based on the trust which Canadians place in us to serve on their behalf.

Our response is a commitment to you and your government to continue to strive for the highest professional and ethical standards of public service.

Yours sincerely,

Alex Himelfarb

The Public Service of Canada — Tribute to a National Institution

The Public Service: an essential institution

Over the last 40 years, the Public Service of Canada has entered periodic states of reflection and reform. Several royal commissions have been created and have reported on how to improve and modernize our managerial, resource management, leadership and accountability practices. The Public Service tested various expenditure management and budgetary processes so that ministers were able to set political and fiscal priorities based on good information, strategic planning and empirical analysis. Our predecessors understood that excelling as a professional public service required experimentation, critical self-appraisal and change, and continuity with public service values.

Certainly, the Public Service has seen public administration failures; but its collective history has been to dedicated service, supporting democratic leaders in building an envied nation. The Public Service has given Canada a competitive advantage in the ongoing global competition for trade and investment, and it continues to make fundamental and significant contributions to the high quality of life enjoyed by all Canadians.

Our professional competence has earned respect for us from both domestic and international observers and has generated a growing demand from public service colleagues around the world for our assistance and guidance. Although contexts, objectives, political priorities and national interests inevitably change, the Public Service of Canada has remained a powerful testimony to the impact that good governance and professional public service can have on a nation's quality of life.

As a national public institution, the Public Service of Canada has these defining attributes:

- ***The Public Service exists as an instrument of democratic control***. In Canada's system of parliamentary democracy, the Public Service serves the government of the day. All our actions and services are an expression of democratic will and choice. The Public Service never acts independently of the government. Our institution is an instrument of democratic choice. We are held accountable for our actions through democratic processes and values.

- ***The Public Service serves all citizens***. Service to citizens is the paramount obligation and duty of all public servants. Our predecessors created a pan-Canadian service infrastructure that has enabled the Public Service to work with and serve Canadians in their own communities. In the latter part of the 20th century, much of this infrastructure was expressed through local offices and regional agencies, such as Canada Post and local employment offices. In the 21st century, this infrastructure is shifting and the number of service channels increasing, due to the increasing use of innovative information and communication technologies. And the most recent research available demonstrates that, since 1998, there has been a measurable increase in Canadians' satisfaction with the services they receive from the federal government. The service delivery infrastructure we have created allows us to be both national and local at once. This duty to serve is particularly crucial to a national public service that must at all times sustain a standard of excellence in diverse communities, in all

regions and around the world. The Public Service of Canada has taken significant strides to meet this duty, but more can and must be done.

- ***The Public Service contributes to the national interest***. No modern nation thrives well or for long without an ethical, effective and competent national public service. This is essential to democracy, fairness and the rule of law. Without such public administration, economies flounder and societies suffer. The Public Service has served the national interest admirably throughout its history. Our mandate of service to Canadians is built on a platform of values and ethics that require us individually and collectively to work for the public good at the highest levels of ethical conduct.

Our commitment to professional competence is supported by the strength of our institution's greatest asset — committed public servants.

Other strengths flow from the non-partisan nature of our institution. Precisely because it is non-partisan, the Public Service is able to support Canada's democratic system through its ability, first, to provide to the government of the day the best possible policy advice based on an objective review of the public good; and, then, to deliver effective services based on the agenda of the government.

Our strengths come from our diversity; our strengths come from our commitment to the public interest. We have inherited a vital national institution. We have an obligation to uphold its values and to continue transforming the means we use to serve.

The year in review — 2002–3

The Public Service seldom if ever makes headlines when it performs well, yet almost always makes headlines when it does not. Over the last year, such headlines overshadowed the achievements and successes of the majority of public servants in the delivery of their mandate of service to Canadians.

The last 12 months have seen steady progress in the ongoing reform and renewal of the Public Service and a strong response to new challenges. Foremost among these was the requirement to meet the government's needs for an ambitious and renewed policy agenda. To implement this policy framework, we have been engaged in the design of programs and services to deliver on the policy agenda, including the review and reallocation of resources in support of service delivery.

We have also continued to focus on our corporate priorities of increasing diversity, building our learning capacity, reinforcing our commitment to official languages, and continuing to strengthen the practice of modern comptrollership. Progress has been made on all fronts, but more remains to be done. As such, these issues will continue to be priorities in the coming year.

The reinforcement of our public service values and ethics has also featured prominently over the past year. Initiatives are under way in line with the recommendations contained in the Auditor General's 2000 report on public service values and ethics. As well, in direct support of the eight-point plan of action on ethics in government announced by the Prime Minister in May 2002, considerable work has been carried out on the elaboration of a public service code of values and

ethics, and revised conflict of interest and post-employment guidelines for public servants. Work is also under way on guidance to deputy ministers.

Human resource management reform placed high on the list of priorities for our renewal in the past year. The completion of the work of the Task Force on Modernizing Human Resource Management caps a lengthy period of research, review and consultations with the key stakeholders in the public sector. The package of subsequent recommended reforms contained in the *Public Service Modernization Act* will have profound and positive effects on recruitment, labour relations, workplace well-being, and learning.

Drawing from the past to prepare for the future

The 1990s were turbulent times for the Public Service of Canada. Our resilience and agility were tested. Despite the occasional strain, we enter the 21st century as a healthy, vibrant, secure national institution. This self-confidence is expressed strongly in response to the Public Service Employee Survey in 2002. The results show that federal public service employees are dedicated to their jobs. Workplace challenges still need to be addressed, but the 2002 survey reveals an energized, committed workforce.

Canadians deserve to feel confidence in their public service, since its decisions and actions affect their lives and interests. We as public servants must always be aware of the importance of our mission. There is no comparable institution in Canadian society capable of replicating our function. This means we have a continuing responsibility, an obligation, to pursue excellence and improvement.

The Public Service of Canada — Aspirations for a National Institution

We are privileged to have inherited a national public trust that has a defining impact on the quality of Canadians' lives and on the way that Canada shapes its future. Managing this trust requires vigilance, dedication and an unwavering fealty to our values and ethics. This trust is honoured in every essential service to citizens, in every expression of policy advice to ministers, in every public expenditure and in all the laws that govern our institution.

Tomorrow's Public Service must protect the history of service to ministers and Canadians that has been bequeathed to us. To be a model of public service and public duty, we must invest in essential partnerships with political leaders, citizens, other levels of government, the marketplace and civil society.

Accepting the primacy of the rule of law

The mission, responsibilities and obligations of the Public Service of Canada are defined within a democratic system of responsible government, within rights and freedoms guaranteed by the *Constitution Act, 1982*, and within the rule of law. In this context, executive power is exercised on the advice of ministers drawn from the democratically elected and representative House of Commons and held to account by the House. The Public Service provides service to Canadians and advice to ministers, and it is held to account by ministers for the quality of this service and advice. The *Canadian Charter of Rights and Freedoms* entrenched the constitutional rights of Canadians in a free and democratic society, and these are preserved in law, regulation and jurisprudence. Under the rule of law, the law is supreme over government officials as well as citizens; individual public

servants cannot substitute their personal views for the law. The Public Service is accountable to ministers for supporting, applying and enforcing the rule of law.

None of these touchstones in our democratic, legal and constitutional order are for debate or dispute. But to be effective and efficient, and to ensure that the rule of law is not compromised by omissions, rigidities or errors, we must advise ministers about laws that need to be created or modernized. We must also regularly examine the rules and policies that govern our institution to ensure that they enable us to provide ministers and citizens with the highest quality of service.

Reflecting on where we are

The reputation of our institution has been damaged in recent years. Core competencies have been criticized and questioned. There have been public controversies about the way we managed grants and contributions, distributed sponsorship funds and managed a national registration system. This scarring may not be permanent, but it shakes the pride we have in our institution. It undermines the contract of trust between citizens, parliamentarians and us. We must be vigilant at all times, being as careful as required, but operating in a manner that does not stifle innovation.

Missteps in a large, diverse, complex public sector or private sector organization are inevitable. The Public Service of Canada does not exist in a static environment. It cannot serve well if it does not innovate, experiment and change. Innovation in policy advice, resource management and service delivery invigorate our institution. Change involves uncertainty; it requires a measure of risk, a measure of leadership and a measure of vision. But risk must be

calculated, assessed and embraced prudently. By managing and taking risks, the Public Service will adapt, learn and be strengthened. If we do this well, the public trust will be stronger. If we fail, we should be held to account for our miscalculations, admit to our mistakes, learn from them and take corrective action.

The Public Service has essential features and obligations that require prudence and vigilance in our responsibility for public safety and stewardship, our accountability to ministers and citizens, our management of public funds, and our respect for the rule of law.

The highest standards of professionalism are not always achieved. Missteps require attention and repair. Federal public servants are proud professionals. They understand that serving the public is a privilege, an opportunity, a duty and an obligation. When the institution is wounded, Canadians have less pride in their public servants. Yet we thrive on that pride; we want Canadians to trust their public institutions; we want Canadians to take pride in our profession. To secure and retain this pride, we have set high standards for ourselves. Small mistakes can be corrected quickly; larger ones can as well, but they require us to rebuild the indispensable trust of Canadians. Without trust and pride, the institution suffers. We become timid, and forfeit opportunities that can come from taking risks. Missteps must be used to learn and adjust, so that we remain an uncompromised professional, non-partisan public service.

Uncompromising adherence to values and ethics

Values and ethics are the immutable core of the Public Service. Our dedication to values and ethics must be unassailable and unwavering. We draw our values and ethics from those embedded in Canadian society and those expressed by Canadians in the way they conduct their daily lives. We must exemplify those values; we must practice them at the highest possible level as we meet our responsibilities and duties.

The vibrancy and strength of our values and ethics are deep and wide; lapses are rare. The Public Service is a values-based institution; seldom do private and personal interests displace the public interest. But no lapse is permissible in the realm of public service. Work will continue on a new code of values and ethics for all federal public servants.

Setting the world standard for a professional public service

Canadian expertise and experience in modern public management are valued throughout the world, in both developed and developing nations.

We can justifiably aspire to setting the world standard for a professional public service. This means that such core competencies as financial management, human resource management, information and communications management, leadership development, professional development and service delivery should be embedded in all departments and agencies and at all levels. When this core is neglected, standards of professionalism decline. Modern public management is about innovation and about continuity. Professionalism is expressed both through managing change and by practising the essential techniques of good public management. With this core secure, accountability is

strengthened, financial probity assured and values and ethics flourish. Without this core, the space for innovation, adaptation and experimentation is reduced.

We should use our knowledge and expertise in public management as a strategic asset. We should work with other nations that aspire to construct a well-performing national public sector. Our professionalism should be our "brand" and our voice on the global stage.

Recruiting the best of future generations

The Public Service of Canada has an aging work force; the inescapable reality of demographics has required aggressive succession planning, recruitment and leadership development. During the last seven years, plans have been developed and implemented to prepare the Public Service for the future. This action is helping ensure that we continue to be staffed by skilled, adroit and dedicated leaders, professionals and employees. Perhaps the most striking result has been the recruitment of a large number of young Canadians who want to join and contribute to our national institution. These young Canadians will carry the responsibility and privilege of protecting the legacy of our traditions, our values and our commitment of service to Canadians. They bring with them the ideas and experiences of their generation — where rigid hierarchies, inflexible work environments and dated management practices are alien and distracting. If we are to develop this new talent and if we are to be a truly knowledge-based institution, then we must adapt. We must develop and nurture a new generation of public servants.

But the Public Service of Canada is also an institution of accountability, of administrative law, of terms and conditions, and it is subject to the democratic control of ministers and

Parliament. New public servants will need to understand that the Public Service rests on a set of untouchable foundations of ministerial accountability, democratic control and core competencies. None are discretionary. Our collective challenge will be to harvest the creative insights of new public servants within the framework of what defines us as a professional institution. Through this shared effort, we will create a working environment where the best talent in Canada comes and contributes.

Being relevant in an evolving Canada

As Canadians' sense of citizenship has changed, so too has the Public Service. We must be in a continuous state of realignment; an institution that does not adapt runs the risk of becoming detached from the citizens it serves. Realignment means that public expenditures must be in a continuous state of review to ensure that federal programs and services achieve their highest possible value and reflect the changing nature of public interests and needs.

When Canadians receive service from our institution, they must see a reflection of themselves. We need to mirror the society we serve. Our relevance to citizens depends on how we see and understand Canadian society and how we respect the varied qualities of our shared citizenship. We are a public institution; we must reflect that public. Our professionalism is assured only if we are staffed by leaders and employees who reflect Canada's rich ethno-cultural diversity. We must increase our efforts to diversify our recruitment; we must create a work environment that supports the voices and talents of our different communities. This diversity must be reflected at all levels and in all departments and agencies. Canadians must be able to exercise the right to interact with public servants and to receive services in the official language of their choice.

We will intensify our efforts to make the Public Service more reflective of Canada's cultural and linguistic diversity and its regional and social diversity. This diversity of cultures, approaches and ideas will help achieve innovation and excellence in service.

Crafting leading-edge policy advice

No public service can claim to be professional if it does not offer ministers clear, precise advice based on rigorous research and collaborative processes that draw from conversations with citizens and stakeholders. But timid advice is no more helpful to ministers than badly crafted advice. Professionalism exists when ministers receive advice that challenges, guides and clarifies.

Our policy advice should include consideration of new futures and new directions that challenge orthodoxies, question assumed realities and reveal new possibilities for improving the lives of Canadians. Policy advice that is defensive, stale or cautious forfeits the possibility of forging undiscovered futures. In the past, our institution has provided ministers with bold ideas and insights about the creation of the welfare state, North American free trade, and how best to restore Canada's fiscal sovereignty. At a time when the boundaries between global and national policy are diluted and when social policy and economic policy are indistinguishable, the quality of our policy advice becomes even more important. Canada's future will be shaped by many forces, but the precise pathway to the future is not predetermined. The Public Service can offer choices to ministers and can provide advice on the cost of those choices. We can help ministers shape a better future for Canada and Canadians.

The Public Service of Canada must continue to link international and domestic policy development; we must absorb best practices in comparative public management; we must create networks with other national public sectors; we must create strong partnerships with global civic society organizations; we must incorporate the best research from abroad. Through these efforts, ministers will receive policy advice and frameworks that look to the future and learn from the past. We will give them exciting choices on how to exercise their political leadership.

Achieving excellence through learning and innovation

The Public Service of Canada is now a knowledge-based institution. Its strength and future will be determined by its intellectual assets: its employees. Our creativity, knowledge, insight and skills will determine our future. Keeping our knowledge and skills current, relevant and leading-edge requires a permanent commitment to learning and innovation. The Public Service now has an institution-wide learning policy.

Continuous learning is key to innovation. In the Public Service of Canada, innovation is not improvisation; nor is it change for change's sake. Learning provides the foundation for the kind of innovation that brings better service to Canadians. By excelling at learning and innovation, the Public Service will continue to be an institution of ideas, of values and ethics, of excellence, and of world-class service and policy advice.

Conclusion

The Public Service of Canada is an essential, national institution. It is a key component of the network of democratic structures and processes that serve Canadians so well and that play a major role in generating Canada's prosperity and development and maintaining a high quality of life for its citizens.

As public servants of today we have inherited a proud tradition of excellence in service based on a strong foundation of competence, ethics and values. We are recognized around the world as a leading example of public sector governance and management.

Notwithstanding our heritage, and our reputation for excellence, we have no room for complacency. Even as the world shifts beneath our feet, we must and will position our institution to develop its strengths and master its yet untapped capabilities, so we can remain in step with the changing needs and expectations of Canadians.

During the coming year, we will continue to broaden and strengthen our performance within the context of our current management and leadership agendas. This process will not be easy, but it will be absolutely necessary if we are to remain relevant and responsive to Canadians.

Notes

Dixième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada

Alex Himelfarb

Greffier du Conseil privé et
secrétaire du Cabinet

Pour l'année finissant le 31 mars 2003

Canada

Dixième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada

Alex Himelfarb

Greffier du Conseil privé et
secrétaire du Cabinet

Pour l'année finissant le 31 mars 2003

Canada

Données de catalogage avant publication (Canada)

Canada. Bureau du Conseil privé

Dixième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada

Annuel.
1er (1991-1992)-
Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit. : Tenth annual report to the Prime Minister on the Public Service of Canada.
Pub. aussi sous forme électronique sur l'Internet.
En-tête du titre des 1er et 2e rapports : Fonction publique 2000.
ISSN 1193-7637
ISBN 0-662-67313-1
N° de cat. BT74-1/10-2003

1. Fonction publique 2000 (Canada) — Périodiques.
2. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques.
3. Fonction publique — Canada — Personnel — Direction — Périodiques.
I. Titre.

JL 106 354.71'0005 C93-07047-4F

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2003.

Nota : Dans la présente publication, les termes de genre masculin utilisés pour désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

Pour se procurer des exemplaires :
Téléphone : (613) 957-5153 ATS/ATM (613) 957-5741
Télécopieur : (613) 957-5043

http://www.pco-bcp.gc.ca

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada
K1A 0A3

Le 31 mars 2003

Monsieur le Premier Ministre,

Conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, j'ai le plaisir de vous présenter le *Dixième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada.*

Pour nous, fonctionnaires, servir nos concitoyens au sein d'une institution comme la nôtre est une vocation et une source de grande fierté. Tout ce que nous faisons doit être marqué du sceau de l'excellence. Le privilège de servir qui est nôtre s'accompagne aussi de la responsabilité et de l'obligation de rendre des comptes, et dans chacun de nos gestes nous devons nous montrer dignes de la confiance que les Canadiens mettent en nous.

Nous nous engageons formellement, devant vous et le gouvernement que vous dirigez, à continuer de servir le public selon les normes professionnelles et éthiques les plus élevées.

Veuillez agréer, Monsieur le Premier Ministre, l'expression de ma très haute considération.

Alex Himelfarb

La fonction publique du Canada – Hommage à une institution nationale

La fonction publique, une institution essentielle

Au cours des quarante dernières années, la fonction publique est passée par des périodes de réflexion et de réforme. Plusieurs commissions royales ont été chargées de faire rapport sur les possibilités d'améliorer et de moderniser ses méthodes de direction, de gestion des ressources, de leadership et de reddition de comptes. Elle a par ailleurs mis à l'essai différents processus budgétaires et de gestion des dépenses devant permettre aux ministres d'établir des priorités politiques et financières fondées sur des renseignements exacts, une planification stratégique et une analyse empirique. Nos prédécesseurs avaient compris que, pour exceller comme fonction publique, il fallait expérimenter, s'autocritiquer et évoluer, tout en continuant à respecter nos valeurs professionnelles.

Certes, la fonction publique a connu des échecs, mais son histoire est celle d'un service voué à appuyer les efforts déployés par les dirigeants démocratiques pour bâtir un pays qui fait l'envie de beaucoup. Elle a donné au Canada un avantage compétitif dans le contexte actuel de concurrence mondiale pour le commerce et les investissements, et elle continue de fournir un apport fondamental à l'excellente qualité de vie dont jouissent tous les Canadiens et Canadiennes.

Notre compétence professionnelle nous a valu le respect d'observateurs au Canada et à l'étranger. Elle a suscité une demande croissante d'aide et de conseils de la part de fonctionnaires du reste du monde. Les contextes, les objectifs, les priorités politiques et les intérêts nationaux varient inévitablement, mais la fonction publique du Canada

continue d'attester éloquemment ce qu'une bonne gouvernance et une fonction publique professionnelle peuvent avoir comme effet sur la qualité de vie d'un pays.

En tant qu'institution nationale, la fonction publique du Canada se définit par les caractéristiques suivantes :

- ***Elle existe comme instrument de contrôle démocratique***. Dans notre régime de démocratie parlementaire, elle sert le gouvernement de l'heure. Tous nos actes et tous nos services expriment une volonté et un choix démocratiques. La fonction publique n'agit jamais indépendamment du gouvernement. C'est un instrument de choix démocratique. Nous sommes tenus de rendre compte de nos actes par le truchement des processus et des valeurs démocratiques.

- ***Elle sert tous les citoyens***. Le service des citoyens est l'obligation, le devoir suprême de tous les fonctionnaires. Nos prédécesseurs ont créé une infrastructure pancanadienne qui a permis à la fonction publique de travailler avec les Canadiens et de les servir dans leurs propres collectivités. À la fin du XX^{e} siècle, une bonne partie de cette infrastructure prenait la forme de bureaux locaux et d'organismes régionaux, comme Postes Canada et les centres d'emploi locaux. Au XXI^{e} siècle, elle se transforme, et le nombre des filières de service augmente en raison du recours croissant aux technologies novatrices d'information et de communication. Les plus récentes données de recherche disponibles révèlent que, depuis 1998, la satisfaction des Canadiens à l'égard des services qu'ils reçoivent du gouvernement fédéral a augmenté de façon mesurable. L'infrastructure de prestation des services que nous avons créée nous permet d'agir à la fois aux niveaux national et local.

Ce devoir de service est particulièrement crucial pour une institution nationale qui doit toujours maintenir un même degré d'excellence dans des collectivités diverses, dans toutes les régions et partout dans le monde. La fonction publique du Canada a fait des progrès importants pour s'acquitter de ce devoir, mais elle peut et doit faire plus.

- ***Elle contribue à l'intérêt national***. Aucune nation moderne ne peut prospérer longtemps sans une fonction publique probe, efficace et compétente. Elle est essentielle à l'équité démocratique et à la primauté du droit. Sans elle, les économies s'embourbent et les sociétés souffrent. La fonction publique du Canada a admirablement servi l'intérêt national pendant toute son histoire. Notre mandat de servir les Canadiens s'appuie sur des valeurs et des principes moraux qui nous obligent, individuellement et collectivement, à œuvrer pour le bien public conformément aux normes de probité les plus élevées.

Pour respecter son engagement de privilégier la compétence professionnelle, notre institution peut compter sur le plus grand atout qui soit : des fonctionnaires dévoués.

L'impartialité de la fonction publique est une autre source vitale. Précisément parce qu'elle est impartiale, elle peut soutenir le système démocratique du Canada, en fournissant au gouvernement de l'heure les meilleurs conseils stratégiques possibles fondés sur un examen objectif du bien public, et en offrant à la population des services efficaces qui s'appuient sur le programme d'action du gouvernement.

Nos forces tiennent à notre diversité ainsi qu'à notre engagement à l'égard de l'intérêt public. On nous a légué une institution nationale indispensable. Nous avons l'obligation de maintenir les valeurs de la fonction publique et de continuer à transformer les moyens que nous employons pour servir.

Bilan de l'année 2002-2003

La fonction publique fait rarement la une lorsqu'elle est très performante, alors que ses ratés font presque toujours les manchettes. C'est ce qui a masqué les réalisations et les réussites de la majorité des fonctionnaires dans l'exécution de leur mandat envers les Canadiens au cours des douze derniers mois.

Cette période a été marquée par des progrès constants dans la réforme et le renouvellement de la fonction publique et par une vigoureuse réaction aux nouveaux défis, comme l'obligation de seconder le gouvernement dans l'établissement d'un programme stratégique ambitieux et renouvelé. Nous nous sommes donc attachés à concevoir des programmes et des services qui correspondent au nouveau cadre d'action stratégique, notamment en examinant et en réaffectant les ressources de soutien à la prestation des services.

Nous avons continué de cibler nos priorités administratives : accroître la diversité dans nos rangs, développer notre capacité d'apprentissage, renforcer notre engagement en matière de langues officielles, continuer de raffermir la fonction moderne de contrôleur. Des progrès ont été réalisés dans toutes les sphères, mais la partie n'est pas encore gagnée. Par conséquent, ces priorités seront maintenues au cours des douze prochains mois.

Le renforcement des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique a également été un objectif important au cours des douze derniers mois. Diverses initiatives ont été mises en place, dans la foulée des recommandations faites dans le rapport du vérificateur général pour l'an 2000 sur les valeurs et l'éthique dans le secteur public fédéral. En outre, afin d'appuyer le plan d'action en huit points en matière d'éthique gouvernementale, annoncé par le premier ministre en mai 2002, nous nous sommes appliqués à élaborer un code de valeurs et d'éthique dans la fonction publique et à réviser les lignes directrices concernant les conflits d'intérêts et l'après-mandat pour les fonctionnaires. Nous travaillons également à épauler et à guider les sous-ministres.

La réforme de la gestion des ressources humaines a occupé une place importante cette année dans nos priorités en matière de renouvellement. La conclusion des travaux du Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines couronne une longue période de recherche, d'examen et de consultations avec des intervenants clés du secteur public. La série de réformes recommandées à la suite de ces travaux, et regroupées dans la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, aura des incidences profondes et positives sur le recrutement, les relations de travail, le mieux-être en milieu de travail et l'apprentissage.

Tirer les leçons d'hier pour préparer demain

Les années 1990 ont été une période turbulente pour la fonction publique du Canada. Notre force dans l'adversité et notre capacité d'adaptation ont été mises à l'épreuve. Malgré les tensions occasionnelles, nous abordons le XXI^{e} siècle avec la vigueur d'une institution nationale saine et dynamique, comme en témoignent de manière éclatante les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires

fédéraux en 2002. On y constate, en effet, que les fonctionnaires fédéraux accomplissent leurs fonctions avec cœur. Il reste certains défis à relever en ce qui concerne le milieu de travail, mais ce sondage révèle que les fonctionnaires sont motivés et pleins de dynamisme.

Les Canadiens méritent une fonction publique dans laquelle ils puissent avoir confiance, car ses décisions et ses initiatives ont une incidence sur leur vie et leurs intérêts. Comme fonctionnaires, nous devons toujours être conscients de l'importance de notre mission. Aucune autre de nos institutions n'est capable de remplir nos fonctions, ce qui entraîne une responsabilité permanente, l'obligation constante de nous améliorer et de poursuivre notre quête d'excellence.

La fonction publique du Canada — Les aspirations d'une institution nationale

La fonction publique du Canada dont nous avons hérité a un effet déterminant sur la qualité de vie des Canadiens et la façon dont le pays façonne son avenir. Gérer la confiance que la population nous accorde exige vigilance, dévouement et foi inébranlable dans les valeurs et l'éthique de l'institution. Nous honorons cette confiance dans chaque service essentiel offert aux citoyens, chaque conseil stratégique donné aux ministres, chaque dépense publique engagée et toutes les lois qui régissent la fonction publique.

La fonction publique de demain doit protéger l'acquis historique de services aux ministres et aux Canadiens qui lui a été légué. Elle doit investir dans des partenariats cruciaux avec les chefs politiques, les citoyens, les autres gouvernements, les milieux d'affaires et la société civile pour constituer un modèle de service et de devoir publics.

Accepter la primauté du droit

La mission, les responsabilités et les obligations de la fonction publique du Canada sont définies dans le contexte d'un régime démocratique de gouvernement responsable, des droits et des libertés garantis dans la *Loi constitutionnelle de 1982*, et de la primauté du droit. Le pouvoir exécutif est exercé à la lumière des avis donnés par les ministres choisis parmi les députés élus démocratiquement à la Chambre des communes, à laquelle ils doivent d'ailleurs rendre des comptes. Les fonctionnaires servent les Canadiens et conseillent les ministres, à qui ils doivent répondre de la qualité de leurs services et de leurs conseils. Les droits constitutionnels des Canadiens, expression de notre société libre et démocratique, sont inscrits dans la *Charte canadienne des droits et libertés* et protégés dans les lois, les règlements et la jurisprudence. Le principe de la primauté du droit, en vertu duquel la loi prime sur les idées et les avis personnels, s'applique aux fonctionnaires comme au reste des citoyens. Les fonctionnaires doivent s'y conformer. Ils doivent aussi respecter et faire respecter la primauté du droit, et en répondre aux ministres.

Aucune de ces pierres de touche du régime démocratique, juridique et constitutionnel du Canada n'est sujet à débat. Pourtant, si la fonction publique se veut une institution efficace et efficiente, elle doit conseiller les ministres à propos des lois qui ont besoin d'être créées ou modernisées. La primauté du droit ne doit pas être compromise par des omissions, l'immobilisme ou des erreurs. Nous devons examiner périodiquement les règlements et les politiques qui régissent la fonction publique pour pouvoir offrir les services de la plus haute qualité aux ministres et aux citoyens.

Réfléchir à notre situation actuelle

Ces dernières années, la réputation de la fonction publique du Canada a été ternie. Ses compétences fondamentales ont été critiquées et remises en question. Il y a eu des controverses publiques quant à la façon dont nous avons géré des subventions et des contributions, distribué des fonds de commandite et administré un régime d'enregistrement national. La cicatrice finira peut-être par guérir, mais la fierté des employés de l'État dans leur institution a été ébranlée, et l'accord de confiance entre les citoyens, les parlementaires et les fonctionnaires s'en est trouvé endommagé. Il faut continuellement rester vigilant, et faire preuve de la prudence requise sans pour autant entraver l'innovation.

Dans les organisations vastes, diversifiées et complexes du secteur public comme du secteur privé, les faux pas sont inévitables. La fonction publique du Canada ne peut fonctionner dans un environnement statique. Pour bien dispenser ses services, elle doit innover, expérimenter et évoluer. L'innovation dans l'élaboration des conseils stratégiques, dans la gestion des ressources et dans la prestation des services rend l'institution plus dynamique. Mais qui dit changement dit incertitude. Le changement requiert prise de risques, leadership et vision; mais les risques doivent être calculés, évalués et pris avec une dose de prudence. En prenant des risques et en les gérant, la fonction publique s'adaptera, approfondira ses connaissances et s'en trouvera renforcée. Notre réussite augmentera la confiance du public.

En cas d'échec, nous devrons être tenus responsables de nos mauvais calculs, admettre nos erreurs, en tirer les leçons et prendre des mesures correctives.

La fonction publique présente des caractéristiques fondamentales et a des obligations essentielles qui exigent prudence et vigilance dès qu'il est question de sécurité publique, de gérance de l'institution, d'imputabilité envers les ministres et les citoyens, de gestion des fonds publics et de respect de la primauté du droit.

On ne peut toujours faire preuve du plus grand professionnalisme. Il faut prêter attention aux faux pas et corriger les écarts. Les fonctionnaires sont fiers de leur rôle professionnel. Ils savent que servir le public est un privilège, un avantage, un devoir et une obligation. Lorsque l'institution est ternie, la fierté des Canadiens s'en trouve diminuée. Or, nous avons besoin de cette fierté pour nous démarquer; nous voulons que les Canadiens aient confiance dans leurs institutions publiques, qu'ils soient fiers de notre profession. La fonction publique du Canada s'est fixé des normes élevées pour s'assurer cette fierté et la garder. Les petites erreurs peuvent être corrigées rapidement; les grosses aussi, mais il faut alors rebâtir l'indispensable confiance des Canadiens. Sans confiance et sans fierté, l'institution souffre, hésite de plus en plus et rate les possibilités associées à une plus grande audace. Elle doit se servir des faux pas pour apprendre et s'adapter, afin de rester un corps de service public impartial, intègre et professionnel.

Une adhésion sans faille aux valeurs et à l'éthique

Les valeurs et l'éthique sont le noyau fondamental de la fonction publique. Notre attachement aux valeurs et à l'éthique doit être inattaquable et inébranlable. Nos valeurs et nos normes de probité correspondent à celles qui sont au cœur de la société canadienne, à celles que montrent quotidiennement les Canadiens dans leur façon de vivre.

Nous devons incarner ces valeurs, les appliquer au plus haut niveau dans l'exercice de nos responsabilités et l'accomplissement de nos tâches.

Les valeurs et l'éthique de la fonction publique ne manquent certes ni de force ni de vigueur; les défaillances sont rares. La fonction publique est une institution fondée sur des valeurs, et il est exceptionnel que les intérêts privés prennent le pas sur l'intérêt public. Néanmoins, aucun relâchement n'est tolérable dans le domaine du service public. Nous poursuivrons notre travail pour mettre en place un nouveau code de valeurs et d'éthique à l'intention des fonctionnaires fédéraux.

Établir la norme mondiale pour une fonction publique professionnelle

Le savoir-faire des Canadiens en matière de gestion publique moderne est fort apprécié dans le monde entier, aussi bien dans les pays développés que ceux en développement.

La fonction publique du Canada aspire dans une certaine mesure à être une institution professionnelle établissant la norme à l'échelle mondiale. À cette fin, les compétences de base que sont la gestion des finances, des ressources humaines, de l'information et des communications, le perfectionnement en leadership, le développement professionnel et la prestation des services doivent être solidement intégrées à tous les niveaux dans les ministères et les organismes, sans quoi le degré de professionnalisme diminuera. La gestion publique moderne allie innovation et continuité. Le professionnalisme d'une institution se mesure par sa capacité de composer avec le changement et de mettre en pratique les techniques essentielles de saine gestion des affaires publiques. Lorsque les compétences de

base sont bien établies, l'imputabilité est alors renforcée, l'intégrité financière assurée, les valeurs et l'éthique florissantes. Dans le cas contraire, les possibilités d'innovation, d'adaptation et d'expérimentation s'en trouvent réduites.

Nos connaissances et nos compétences en gestion publique devraient constituer un atout stratégique. Nous devrions travailler en collaboration avec les pays qui souhaitent mettre en place un secteur public national bien rodé. Le professionnalisme devrait constituer notre « marque de commerce », celle qui nous fera connaître à l'échelle mondiale.

Recruter les meilleurs candidats des générations futures

L'effectif de la fonction publique du Canada vieillit. Face à cette dure réalité, il a fallu mettre en place un plan de relève rigoureux, des campagnes de recrutement audacieuses et des programmes de perfectionnement en leadership solides. Au cours des sept dernières années, nous nous sommes employés à préparer l'avenir de la fonction publique, à faire en sorte que des gens compétents, dévoués et professionnels soient embauchés. L'initiative la plus impressionnante a sans doute été de recruter de nombreux jeunes Canadiens désireux de joindre nos rangs et d'y laisser leur marque. Ces jeunes auront la responsabilité et le privilège de protéger les traditions et les valeurs de l'institution, ainsi que son engagement à servir la population. Naturellement, ils veulent des structures hiérarchiques et des milieux de travail souples ainsi que des techniques de gestion novatrices, qui sont l'apanage de leur génération. Si nous voulons optimiser leur contribution et devenir

création de l'État providence, l'établissement d'un régime de libre-échange nord-américain et la meilleure façon de restaurer l'indépendance financière de notre pays. À une époque où les frontières entre les politiques nationales et internationales s'estompent, et où les politiques sociales et économiques se confondent, la qualité des conseils offerts importe plus que jamais. L'avenir du Canada dépendra de plusieurs facteurs, mais le cheminement précis n'est pas déterminé à l'avance. La fonction publique peut présenter diverses options aux ministres et les conseiller sur les coûts qu'elles impliquent. Elle peut les aider à façonner un meilleur avenir pour le Canada et les Canadiens.

La fonction publique du Canada doit continuer à relier l'élaboration des politiques aux niveaux national et international; nous devons intégrer les pratiques exemplaires en gestion publique comparée, bâtir des réseaux avec d'autres secteurs publics nationaux ainsi que des partenariats solides avec les organisations internationales de la société civile, et tirer parti des meilleures recherches menées à l'étranger. Les ministres pourront alors bénéficier de conseils et de cadres stratégiques qui savent tirer les leçons du passé, mais sont néanmoins tournés vers l'avenir. Des moyens stimulants d'exercer leur leadership politique leur seront offerts.

Atteindre l'excellence par l'apprentissage et l'innovation

La fonction publique du Canada est devenue une institution fondée sur le savoir. Sa force et son avenir reposeront sur ses ressources intellectuelles, c'est-à-dire ses employés. Sa créativité, son savoir, ses perceptions et ses aptitudes seront des éléments déterminants. Faire en sorte que nos connaissances et nos compétences restent à jour,

appropriées et à l'avant-garde exige des efforts constants d'apprentissage et d'innovation. La fonction publique est maintenant dotée d'une politique générale à cet égard.

L'apprentissage continu est essentiel à l'innovation. Dans la fonction publique du Canada, innovation n'est en rien synonyme d'improvisation et on ne procède pas à des changements pour le simple plaisir d'innover. L'apprentissage procure des bases solides à l'innovation afin que nous offrions un meilleur service aux Canadiens. En faisant preuve d'excellence dans ces deux domaines, la fonction publique du Canada continuera d'être reconnue pour ses idées, ses valeurs, son code d'éthique, son niveau d'excellence, ainsi que la qualité supérieure des services et des conseils stratégiques qu'elle dispense.

Conclusion

La fonction publique du Canada est une institution nationale essentielle. Elle fait partie intégrante du réseau des structures et des processus démocratiques qui servent si bien les Canadiens et contribuent réellement à la prospérité et au développement du Canada ainsi qu'au maintien d'une qualité de vie élevée pour ses citoyens.

Les fonctionnaires d'aujourd'hui sont les dépositaires d'une fière tradition d'excellence dans le service, qui repose sur un socle solide de compétences, de normes de probité et de valeurs bien reconnues. La fonction publique du Canada est perçue dans le monde entier comme un exemple de premier plan en matière de gouvernance et de gestion du secteur public.

vraiment une institution basée sur le savoir, nous devons nous adapter, et encourager et soutenir une nouvelle génération de fonctionnaires.

Cependant, la fonction publique du Canada est une institution où sont impliquées également obligation de rendre des comptes, application des règles du droit administratif, modalités et conditions, tout cela, sous le contrôle démocratique des ministres et du Parlement. Les nouveaux fonctionnaires devront comprendre que la fonction publique repose sur des éléments fondamentaux : responsabilité ministérielle, contrôle démocratique et compétences de base. Aucun pouvoir discrétionnaire ne peut avoir prise sur ces réalités. Notre défi commun consistera à faire fructifier l'apport créatif de ces jeunes à l'intérieur du cadre professionnel qui définit la fonction publique. Notre effort collectif permettra de créer un milieu de travail susceptible d'attirer les nouveaux talents et de mettre à profit leurs compétences.

Être au diapason d'un Canada en évolution

La fonction publique du Canada a évolué dans le même sens que la notion de citoyenneté chez les Canadiens. Nous devons constamment nous rajuster; une institution qui ne s'adapte pas risque de se détacher des citoyens qu'elle dessert. Le rajustement suppose un examen régulier des dépenses publiques pour assurer que les programmes et les services soient les plus efficaces possibles et correspondent à la nature changeante des besoins et des intérêts de la population.

Les Canadiens doivent pouvoir se retrouver dans les services qui leur sont offerts. La fonction publique est leur miroir; pour bien jouer son rôle, elle doit avoir une bonne compréhension de la société canadienne et en respecter

la diversité. En tant qu'institution publique, elle doit représenter la population qu'elle sert. Notre professionnalisme ne peut être garanti que par l'embauche de chefs de file et d'employés qui témoignent de la richesse ethnoculturelle du pays. Nos méthodes de recrutement et notre milieu de travail doivent encourager la diversité à tous les niveaux, et ce, dans tous les ministères et organismes. Les Canadiens doivent pouvoir exercer leur droit d'interagir avec les fonctionnaires et recevoir des services dans la langue officielle de leur choix. Nous n'épargnerons aucun effort pour que la fonction publique représente toujours mieux la diversité culturelle, linguistique, régionale et sociale du Canada. Cette diversité des cultures, des méthodes et des idées contribuera à favoriser l'innovation et à garantir l'excellence de notre service.

Dispenser des conseils stratégiques d'avant-garde

Aucune fonction publique ne peut prétendre au professionnalisme à moins d'offrir aux ministres des conseils clairs et précis, qui reposent sur une recherche rigoureuse et une collaboration enrichie par les échanges avec les citoyens et les parties intéressées. Des conseils timides ne présentent toutefois pas plus d'utilité aux ministres que des conseils mal formulés. Notre professionnalisme se mesure aux conseils que les ministres reçoivent; ces conseils doivent les stimuler, les orienter et les éclairer.

Formuler des conseils stratégiques doit permettre d'envisager de nouvelles perspectives qui bousculent les opinions établies, remettent en question les idées reçues et ouvrent une fenêtre sur les possibilités d'améliorer la qualité de vie des Canadiens. Des conseils surannés, trop circonspects ou à caractère défensif empêchent d'ouvrir des voies encore inexplorées. Par le passé, nous avons présenté aux ministres des idées audacieuses concernant la

Cette tradition et notre réputation d'excellence ne nous permettent toutefois pas de nous reposer sur nos lauriers. Le monde est en perpétuelle évolution, mais en s'appuyant sur ce qui fait actuellement sa force, la fonction publique travaillera à acquérir cette maîtrise de capacités non encore explorées. Ainsi, elle demeurera au diapason des besoins et des attentes des Canadiens.

Au cours de l'année à venir, nous continuerons d'élargir notre champ d'action et de poursuivre l'excellence dans le cadre de nos programmes actuels de gestion et de leadership. Il s'agira d'un processus difficile, mais ce sera là le prix que nous aurons à payer pour demeurer à la hauteur de ce qu'attendent de nous les Canadiens et les Canadiennes.

Notes